

Führung / Kommunikation

Warum Unternehmen gut daran tun, auf Vertrauen zu setzen. Aber kann man Vertrauen verordnen, Frau Büchse?

Neben Geld und Macht ist Vertrauen zur wichtigsten Währung der Wirtschaft geworden: Wer das Vertrauen seiner Kund_innen genießt, und dieses nicht enttäuscht, wird sie trotz globalem Wettbewerb binden können. Wer sich des Vertrauens seiner Mitarbeiter_innen sicher sein kann, wird notwendige Change- und Reorganisationsmaßnahmen mit Kraft und Unterstützung dieser meistern. Zudem profitiert er von der Kreativität und den Innovationsideen, der Mitarbeiter_innen und kann damit Wettbewerbsvorteile generieren. Je höher die Vertrauenskultur im Unternehmen ist, desto weniger kostenintensive Kontrollmaßnahmen sind notwendig. Und wer auf Distanz führen will oder muss, kann dies nur tun, wenn gegenseitiges Vertrauen zwischen Führung und Mitarbeiter_innen tatsächlich gelebt wird.



Cordula Büchse, Foto Tidenhub

Kein Wunder also, dass in den meisten Unternehmensphilosophien Vertrauen als Unternehmenswert hervorgehoben wird. Und besonders in der Immobilienwirtschaft kommt es auf Vertrauen an, denn die geschäftlichen Beziehungen, die eingegangen werden, sollten möglichst störungsfrei und von Dauer sein.

„Von Vertrauen wird immer dann geredet, wenn es vermisst wird.“ Stellt Reinhard K. Sprenger in seinem Buch ‚Vertrauen führt‘ fest. Und tatsächlich sind moderne Unternehmen geprägt von institutionalisiertem Misstrauen. Dazu gehört die elektronische Zeiterfassung genauso wie Leistungsbeurteilungen, seitenlange Vertragswerke mit Kooperationspartnern oder Lieferanten, Anreizsysteme, Vorschlagwesen, Dinge, die zur Chefsache gemacht werden, Verschwiegenheitsgebote zu Gehältern oder sonstige Absicherungsmaßnahmen. Gleichzeitig wird aus der Chefetage erwartet, die Mitarbeiter_innen mögen doch der Unternehmensführung, den Vorgesetzten bzw. den Personalverantwortlichen vertrauen.

Dieser offensichtliche Widerspruch führt dazu, dass der Unternehmenswert Vertrauen immer stärker in die Schieflage gerät und zur nicht ernst zu zynischen Floskel verkommt.

Welche Möglichkeiten haben nun Unternehmen, wenn sie dieser Falle entfliehen möchten, weil sie davon überzeugt sind, dass Vertrauen sich mittlerweile zu einem harten Wirtschaftsfaktor entwickelt hat?

Vertrauensbildung ist ein gerichteter und bewusster Entscheidungsprozess. Sicher, wir alle sind mit einer gehörigen Portion Urvertrauen ausgestattet, ohne die wir im sozialen Gefüge nicht überlebensfähig wären.

Zum Weiterlesen:

Reinhard K. Sprenger: *Vertrauen führt: Worauf es im Unternehmen wirklich ankommt*. Campus 2007

Winfried Berner: *Vertrauen: Der steinige Weg zu einer „Vertrauenskultur“*. <http://www.umsetzungsberatung.de/psychologie/vertrauen.php>



cb@tidenhub-beratung.de
0178-6832830
www.tidenhub-beratung.de

Ich muss z. B. darauf vertrauen, dass mir mein Sitznachbar in der S-Bahn nicht das Messer in die Kehle rammt und ich vertraue auch darauf, dass sich der Autofahrer an der Fußgängerampel an die Verkehrsregeln hält. Dies tue ich, ohne darüber nachzudenken. Und auch im Unternehmenskontext funktioniert die Zusammenarbeit deswegen, weil sie durch einen großen Anteil an Urvertrauen gesteuert wird.

Vertrauen, das sich über das sogenannte Urvertrauen erhebt ist daher das Resultat einer bewussten Entscheidung. Ich entscheide mich dann dazu, zu vertrauen, wenn ich mir dessen bewusst bin, dass ich damit ein Risiko eingehe und dies in Kauf nehme, bzw. den Eintritt des Risikos für gering halte.

Außerdem ist Vertrauen immer gerichtet, denn gerade im Unternehmen vertrauen sich die Menschen hinsichtlich bestimmter Aspekte und nicht allumfassend und generell. Niemand würde sein oder ihr Leben komplett in die Hand der Führungskraft legen. So vertraut die Führungskraft aber der Mitarbeiterin hinsichtlich ihres Engagements und ihrer Leistungsfähigkeit, weiß aber auch, dass sie die fachliche Richtigkeit der Tätigkeiten noch einmal prüfen muss, da die Aufgaben für die Mitarbeiterin neu sind.

Es geht also nicht um blindes Vertrauen. Es geht vielmehr darum, genau zu entscheiden, bezogen auf welche Personen und Aspekte Vertrauen möglich und an welcher Stelle (noch) Kontrolle notwendig ist. Insofern schließen sich Vertrauen und Kontrolle nicht aus. Sehr individuell und situationsabhängig muss entschieden werden, in welchem Maße Vertrauen möglich und wann Kontrolle notwendig ist. Damit die Kontrolle dem Vertrauen nicht entgegensteht, macht die kluge Führungskraft die Gründe transparent, die sie zur Kontrolle bewegen.

Den wirklichen Durchbruch in Richtung Vertrauenskultur erreichen Unternehmen und Führungskräfte aber dann, wenn sie damit anfangen, ihren Mitarbeiter_innen zu vertrauen und damit in Vorleistung gehen. Denn Vertrauen baut sich wechselseitig auf. Jemand muss sich bewusst dazu entscheiden und damit beginnen. Dazu gehört Mut, weil es keine Gewissheit gibt, dass das Vertrauen nicht missbraucht wird. Man macht sich in gewisser Weise verwundbar – auch als Unternehmen. Dies geschieht dann, wenn bewusst Regelungen und Kontrollmechanismen abgebaut werden. Warum nicht für eine Weile die elektronische Zeiterfassung abschalten und gucken, was passiert? Oder auf bestimmte Formen des Berichtswesens verzichten? Es ist eine lohnende Investition, weil Vertrauen Vertrauen schafft und damit einen Sprung in der Leistungsfähigkeit des Unternehmens.

Cordula Büchse

Es geht nicht um
blindes Vertrauen



Damit Käufer und Mieter sich schon vor dem Einzug wohlfühlen.

Exposés, Online-Vermarktung, Vermietungsförderung

Tel. 0541 800493-0
www.stolpundfriends.de

STOLPUNDFRIENDS
Marketing for die Wohnungswirtschaft | Seit 1989